

## Часто задаваемые вопросы по проекту «Каркас безопасности»

Аббревиатуры:

*КБ* – Каркас безопасности

*КБ-1* – проект «Каркас безопасности-1», внедрение требований которого на предприятиях началось в 2019 г.

*ДО* – Дочернее общество

*ПБ* – производственная безопасность

*ПК* – производственный контроль

*ПО* – подрядная организация

*ДРСКБ* – Департамент развития системы «Каркас безопасности» Дирекции производственной безопасности «Газпром нефти»

*Центр СИР* – Центр сертификации, инспекций и расследований (СИР) Дирекции производственной безопасности «Газпром нефти»

Вопрос	Ответ
Для чего разработан проект «Каркас безопасности» (КБ), какие итоги его внедрения можно будет считать положительными?	«Каркас безопасности» является частью цикла управления общекорпоративной системой ПБ, выстроенной в логике повторяющегося цикла PDCA (plan-do-check-act). В основе проекта лежит риск-ориентированный подход. На первом этапе Компания определила список происшествий в области ПБ, которые могут привести к катастрофическим не только для одного актива, но и для Компании в целом последствиям: смертельному случаю, существенному финансовому или имиджевому ущербу. Цель проекта КБ – определение и внедрение во всех ДО обязательного набора эффективных барьеров по предотвращению происшествий в области ПБ, которые могут привести к катастрофическим для компании последствиям: смертельному случаю, существенному финансовому или имиджевому ущербу. С каждым циклом планирования состав требований проекта «Каркас безопасности» будет дополняться, постепенно повышая общий уровень защищенности активов и компании в целом от ключевых рисков в области ПБ.
Откуда уверенность, что внедрение требований «Каркаса» будут способствовать повышению уровня безопасности в компании?	«Каркас безопасности» не единственный, но очень значимый набор действий в области ПБ. Ключевое отличие КБ – обязательность выполнения требований для всех ДО и выделение для их реализации активам дополнительных финансовых и людских ресурсов для выполнения требований проекта. В процессе определения списка приоритетных сценариев происшествий и формирования обязательных для исполнения требований проекта принимают участие эксперты из различных сфер деятельности с обширным опытом работы в российских и международных нефтяных компаниях. Фокусирование внимания всей Компании, а не только отдельных ДО на реализации требований КБ, выделение дополнительных ресурсов на их внедрение, безусловно,

	<p>приведут к улучшению производственной безопасности в Компании и снижению риска возникновения происшествий в области ПБ и смягчению их последствий.</p> <p>Необходимо отметить, что реализация «Каркаса безопасности» – это циклический процесс, который предполагает постоянное развитие и, при необходимости, корректировку, на основе извлеченных уроков предыдущих циклов проекта. С каждым циклом уровень защищенности от происшествий в области ПБ актива в отдельности и Компании в целом будет повышаться.</p>
<p>Проект «Каркас» не покрывает все законодательные требования по ПБ.</p>	<p>«Каркас безопасности» – это действительно лишь малая часть требований в области ПБ. Между тем, это тот набор барьеров, безусловное выполнение которых позволит снизить риск возникновения катастрофических последствий происшествий в области ПБ для Компании: смертельному случаю, существенному финансовому или имиджевому ущербу компании.</p> <p>Компания концентрирует свое особое внимание на проекте и требует обязательного исполнения требований «Каркаса» во всех своих активах. В дальнейшем – год от года – будут разрабатываться новые паспорта требований по данному проекту, содержащие все более совершенные барьеры на пути возникновения происшествий с неприемлемыми последствиями.</p> <p>Принципиально важно, что выполнение требований «Каркаса» не должно снижать внимания к исполнению остальных требований ПБ и приводить к их деградации в других областях ПБ.</p> <p>«Каркас безопасности» не отменяет ни одно из существующих требований в области ПБ, он фокусирует внимание на критически важных барьерах. Проект усилит внимание к проблемам производственной безопасности, позволит привлечь ДО дополнительные ресурсы для развития этой сферы.</p>
<p>Могут ли не учитываться затраты на «Каркас» при оценке индекса Соломона (при негативном влиянии на экономику)?</p>	<p>Все затраты, которые, согласно методологии, должны использоваться в расчете индексов, должны учитываться. Достижение целевых индексов Соломона не должно идти за счёт недофинансирования вопросов ПБ (в том числе «Каркаса безопасности»). Ведь одна из целей проводимой сейчас Трансформации ПБ – установление равенства приоритетов вопросов производства, экономики и ПБ.</p>
<p>Как в рамках проекта «Каркас» преодолеть конфликт целей на уровне ДО: экономия (деньги) vs ПБ (безопасность)?</p>	<p>Конфликты целей – наша повседневная реальность. Задача – найти правильные балансы, и КБ – путь к смещению баланса в правильном направлении: в рамках проекта вырабатываются требования, которые должны быть внедрены во всех ДО вне зависимости от специфики и экономики актива. В случае дефицита средств руководство компании готово выделять дополнительные финансовые средства.</p>
<p>Требования паспорта по ПАЗ: что делать, когда ночью не</p>	<p>Порядок отключения блокировок ПАЗ определяется внутренними документами ДО и законодательными</p>

<p>дежурит оператор КИП, а есть необходимость в отключении/запуске?</p>	<p>требованиями.  При этом до момента отключения ПАЗ и их элементов в обязательном порядке должно быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечено наличие письменного разрешения должностного лица ДО на отключение ПАЗ и их элементов по объекту;</li> <li>– разработан и реализован план организационно-технических мероприятий, обеспечивающих безопасность технологического процесса и производства работ на период отключения ПАЗ (включая мероприятия по действиям персонала при аварийных ситуациях);</li> <li>– проведены целевые инструктажи персонала объекта, на котором отключены элементы ПАЗ, согласно разработанному плану.</li> </ul> <p>Каждое ДО/Блок вправе формализовать процесс отключения, детализировав требования законодательства и установив ответственных лиц процесса.  В настоящее время в ДО Блока разведки и добычи такие документы разработаны на основании типовой процедуры Блока. На уровне БЛПС типовой процедуры нет, но есть, например, отдельные инструкции на каждом НПЗ.</p>
<p>Может ли ДО принимать актуальные для него паспорта «Каркаса» и не принимать другие?</p>	<p>Требования «Каркаса безопасности» едины для всех активов компании вне зависимости от специфики, экономики и пр. соответственно, в ДО должны быть приняты в работу все паспорта.  Требования могут не применяться только, если специфика деятельности ДО не сопряжена с рисками в области ПБ, на снижение которых направлен тот или иной паспорт.  Например, отсутствуют риски выделения в рабочую зону сероводорода.</p>
<p>Как рассчитать в ДО необходимые ресурсы на «Каркас»?</p>	<p>Исходя из того, что ДО имеют свою специфику и разный уровень развития ПБ, расчет ресурсов рекомендуется производить по следующему алгоритму:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) необходимо провести самодиагностику и выявить объем проблем</li> <li>2) определить мероприятия, закрывающие данные проблемы</li> <li>3) рассчитать затраты (ресурсы), необходимые для реализации мероприятий</li> </ol>
<p>Возможно, подрядчик, соответствующий требованиям «Каркаса», обойдется дороже. Как обосновать это удорожание, как их проверить на соответствие «Каркаса», тогда как в ДО нет времени, ресурсов и методологии проверки?</p>	<p>Требования КБ должны исполняться всеми подрядными организациями. Если для обеспечения исполнения требований подрядчиками нужны дополнительные ресурсы (более жесткий входной контроль, контроль на этапе выполнения работ), то их нужно определять и запрашивать.</p>
<p>Сколько предполагается разработать вариантов/версий «Каркаса»?</p>	<p>Каждый последующий цикл, а значит, новые наборы требований «Каркаса», будет наращивать устойчивость компании, создавая барьеры для управления существенными рисками в области ПБ.</p>

	<p>Такая практика будет существовать до тех пор, пока приносит пользу как в части разработки новых барьеров, так и в части совершенствования существующих. Предполагается, что каждый новый этап «Каркаса» будет запускаться ежегодно с привязкой к процессу формирования производственных программ и бюджета в компании. В частности, ожидается, что большая часть организационных задач в рамках «Каркаса безопасности-1» в ДО будет решена уже в 2019 году. Но уже идет разработка требований паспортов «Каркас безопасности-2».</p>
<p>Методология «Каркаса» не зафиксирована в НМД.</p>	<p>Сейчас в компании разрабатывается временный регламент системы «Каркас безопасности», в ближайшее время регламент будет направлен в дочерние общества в качестве руководства.</p>
<p>Как распределена ответственность между КЦ и ДО за реализацию проекта «Каркаса»?</p>	<p>Во временном регламенте системы «Каркас безопасности» будет приложение «Матрица распределения обязанностей при внедрении Системы «Каркас безопасности».</p> <p>В ближайшее время она будет направлена для руководства в работе в дочерние общества.</p>
<p>Чем отличается методология формирования «Каркаса безопасности-2» от «Каркаса безопасности-1»?</p>	<p>При разработке «Каркаса безопасности-1» была принята следующая методика:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. на основании статистики «Газпром нефти», отрасли и мнения экспертов были определены крупные повторяющиеся происшествия в области ПБ с катастрофическими для компании последствиями;</li> <li>2. для предупреждения таких происшествий были разработаны требования, учитывающие требования компании и законодательства РФ, а также включающие в себя лучшие практики ДО, которые в совокупности в итоге и легли в основу требований паспортов «Каркаса безопасности-1».</li> </ol> <p>КБ-1 включает наиболее базовые требования в области ПБ по наиболее актуальным общекорпоративным направлениям. В рамках следующих циклов проекта требования будут постепенно повышаться.</p> <p>При формировании следующего цикла проекта - «Каркаса безопасности-2» методология отбора сценариев и поиск эффективных барьеров получила свое развитие. На первом этапе эксперты проанализировали более тысячи возможных для отрасли и компании происшествий. Далее из них было отобраны 76 - наиболее актуальных в настоящее время для компании. Итоговый же список приоритетных рисков был сформирован с учетом мнения широкого круга руководителей. Участниками голосования стали более 170 руководителей «Газпром нефти». И больше 100 из них – это генеральные директора дочерних обществ и их заместители по производственной безопасности. Из отобранных экспертами сценариев в разных сферах производства руководители компании признали приоритетными 31 сценарий</p>

	<p>общекорпоративной значимости.</p> <p>Следующий шаг работы со сценариями – разработка на их основе моделей по работе с рисками («галстук-бабочка»). Модели описывают связь между опасностями, факторами риска, барьерами и последствиями происшествий в области ПБ. На их основе будет происходить отбор наиболее надежных из возможных барьеров по каждому сценарию. Для этой работы в компании сформированы экспертные группы, заканчивается разработка специального программного продукта.</p> <p>Барьеры для предупреждения приоритетных факторов риска в моделях «галстук-бабочка» будут ранжированы по набору критериев, а наиболее эффективные из них войдут в требования паспортов КБ-2.</p>
<p>Кто разрабатывал чек-листы? Как проверить чек-листы на адекватность?</p>	<p>Чек-листы по проверке требований проекта «КБ-1» разрабатывались рабочей группой в составе: предварительно назначенных единых ответственных лиц (ЕОЛ) Блоков за каждый паспорт «КБ-1», специалистов Центра СИР и Департамента развития системы «Каркас Безопасности».</p> <p>При проведении проверок объектов по чек-листам, могут быть выявлены пункты, которые необходимо откорректировать. В этом случае нужно зафиксировать необходимые изменения и передать предложения для учета в Центр СИР ДПБ.</p>
<p>Какая ответственность предусмотрена по результатам инспекций сир по проекту «Каркас»? Каковы тяжесть последствий и мера ответственности, если требования «Каркаса» в ДО не выполняются?</p>	<p>В 2019 году по результатам инспекций дополнительной ответственности за нарушения требований «Каркаса безопасности» ДРСКБ не предусмотрено, но при необходимости ДО может самостоятельно установить ответственность по «Каркасу безопасности» внутренними документами.</p> <p>Для распределения ответственности за выполнение требований КБ в будущем в рамках временного регламента системы «Каркас безопасности» формируется Матрица ответственности, которую с 2020 года планируется включить в систему УПЦ.</p>
<p>Будет ли изменена система ответственности за несоответствия – смещение ответственности от наказания к исполнению корректирующих мероприятий?</p>	<p>Концепция «Каркаса безопасности» строится на том, что внимание компании фокусируется на определенных ключевых требованиях ПБ. Затем ДО выполняют оценку необходимых ресурсов на внедрение этих требований, а компания выделяет ресурсы на их выполнение. Но в ответ Компания требует безусловного исполнения требований КБ как на объектах ДО, так и в ПО.</p> <p>В рамках проекта «Каркас безопасности» на уровне Компании в 2019 году не предусматривается дополнительной ответственности. В текущем году принято решение сосредоточиться на внедрении требований и положительной мотивации для тех ДО, которые внедряют требования «Каркаса безопасности» раньше других.</p> <p>В будущем, по мере того как пройдет срок внедрения требований (сроки определяют сами ДО), каждый случай невыполнения требований КБ будет рассматриваться индивидуально. Будет установлена причина невыполнения</p>

	<p>требования и дана оценка действию или бездействию работников и руководителей, ответственных за выполнение этого требования КБ. Если будет подтверждено, к примеру, что ресурсов в бизнес-плане заложено недостаточно или они не были предусмотрены, то ответственность понесёт руководитель, а не непосредственный исполнитель.</p>
<p>Будут ли выполняться кросс-функциональные проверки (кросс-ДО)?</p>	<p>Основным источником информации о соблюдении требований «Каркаса безопасности» служат данные от независимых инспекторов Центра сертификации, инспекций и расследований - подразделения Дирекции производственной безопасности, специализирующегося на контроле соблюдения требований КБ в ДО. Кроме того, ДО обязаны самостоятельно контролировать соблюдение требований КБ в рамках проведения ПК. Между тем, Департамент развития системы «Каркас безопасности» Дирекции производственной безопасности безусловно заинтересован в развитии сотрудничества по этому направлению дочерних обществ. Данное предложение будет вынесено на решение блока.</p>
<p>Как будет замкнут цикл, если требуются масштабные изменения (очень дорогой ремонт и т.п.)?</p>	<p>Последующие циклы «Каркаса безопасности» будут независимы от «Каркаса-1». Таким образом, вполне возможна ситуация, что в ДО будут внедряться требования нескольких циклов (версий) «Каркаса безопасности» одновременно.</p>
<p>Какие цели по «Каркасу» стоят на уровне блока? Мы не понимаем, как распределяется ответственность.</p>	<p>Ответственность в рамках проекта «Каркас безопасности» распределяется следующим образом: Корпоративный центр берет на себя ответственность за выбор приоритетных рисков в области ПБ, разработку для них обязательного перечня надежных барьеров и обеспечение финансирования, а ДО – за их внедрение и исполнение. Конкретные мероприятия по внедрению требований предприятие планирует самостоятельно, исходя из ситуации в активе.</p> <p>Что касается Блоков – то там идут следующие рабочие процессы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– работа в экспертных группах по разработке паспортов требований КБ;</li> <li>– рассмотрение и согласование итоговых паспортов требований;</li> <li>– разъяснительная работа по составу требований «Каркаса безопасности» для ДО;</li> <li>– экспертиза и согласование детальных программ внедрения требований КБ, разработанных в ДО, бюджетов ДО, ресурсной оценки на реализацию требований очередного КБ;</li> <li>– мониторинг внедрения требований КБ в ДО;</li> <li>– проведение диагностики встройки требований КБ в бизнес-процессы;</li> <li>– проведение анализа реализации требований КБ в ДО, выявление проблемных моментов, организация подготовки корректирующих мероприятий</li> </ul>

<p>Как распространять требования «Каркаса» на подрядные организации?</p>	<p>Требования паспортов «Каркаса безопасности» обязательны для подрядных организаций, работающих на объектах «Газпром нефти».</p> <p>Распространение требования «Каркас безопасности» на подрядные организации осуществляется путем:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. коммуникации с руководителями ПО в рамках установочных и ежеквартальных совещаний</li> <li>2. проведения коммуникаций по требованиям КБ в ПО для всех сотрудников, в том числе работников рабочих профессий;</li> <li>3. включения требований КБ и ответственности за их исполнение (меры реагирования) в договоры оказания услуг и планы управления договорами;</li> <li>4. контроля соблюдения требований КБ при оказании услуг на объектах заказчика;</li> <li>5. применения мер реагирования к ПО, внесенных в договор;</li> <li>6. разработки корректирующих мероприятий по результатам выявленных несоответствий.</li> </ol>
<p>Каковы могут быть меры воздействия к подрядной организации, если по результатам инспекции определится, что она не соответствует требованиям «Каркаса»?</p>	<p>Меры воздействия к ПО применяются в соответствии с условиями договора (разрыв контракта, претензионная работа, недопуск к работе и т.д.). Меры реагирования на выявленные нарушения требований «Каркаса» указаны также в соответствующем разделе паспортов «Каркас безопасности».</p>
<p>Как паспорт «социально-бытовые условия» будет внедряться в подрядных организациях (ПО), особенно в тех, в которых высока текучка кадров?</p>	<p>Паспорт «Социально-бытовые условия» выделен в отдельный проект, и сейчас разрабатывается концепция его реализации.</p> <p>Одним из вопросов, решаемых проектной командой, является оптимизация затрат ПО (для более эффективного внедрения первоначальных требований). Т.е. предполагается разделение проекта на несколько этапов, в рамках которых:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– потребность по санитарным условиям будет частично закрыта за счет выполнения подрядчиками соглашения в области ПБ (от 2018 г.);</li> <li>– включение требований «каркаса безопасности» в договоры по закупке услуг капитального строительства для новых объектов;</li> <li>– часть затрат покрывается за счет реализации проекта «Безопасное производство», в котором предусмотрены затраты на повышения качества питания и условий проживания персонала (БРД).</li> </ul> <p>Планомерное улучшение социально-бытовых условий позволит сохранить существующий персонал ПО и создать здоровую конкуренцию между соискателями работы. Между тем, требования любого паспорта должны быть учтены в дополнительных соглашениях по производственной безопасности и соблюдаться каждой ПО.</p>

<p>Как требовать от «дешёвых» подрядных организаций (ПО) выполнения требований «Каркаса»?</p>	<p>Требования ко всем подрядным организациям (ПО) едины и не могут быть дифференцированы в зависимости от возможностей той или иной ПО. Задача ДО на этапе отбора подрядных организаций устанавливать требования в части производственной безопасности и не допускать к отбору по, при ее неспособности соблюдать эти требования.</p>
<p>Как я могу влиять на формирование «Каркаса безопасности-2?»</p>	<p>На формирование КБ-2 могут повлиять участники процесса, выделенные в рабочие группы эксперты ДПБ/блоков/ДО. Если вы не эксперт, но считаете себя полезным для этой работы, предлагайте свою кандидатуру в экспертную группу. Информацию о команде проекта «Каркас безопасности» по направлениям можно найти на странице проекта в разделе «Безопасность» на Корпоративном портале. Дополнительно вы можете формировать предложения к формулировкам требований при ежегодной бюджетной оценке КБ.</p>
<p>Можно ли зарезервированные под «Каркас» средства выделить на поощрение работников подрядных организаций с очень низким уровнем заработной платы (например, в функции КРС и Транспорт) с тем, чтобы ПО могли удержать лучших работников?</p>	<p>Зарезервированные на исполнение требований «Каркаса безопасности» целевые средства выделяются в ДО на внедрение требований КБ и не должны быть источником для решения вопросов, не относящихся к данному проекту. Между тем, возможно, что внедрение требований «Каркаса безопасности», которые ранее не были предусмотрены соглашением в области ПБ, может повлиять на увеличение стоимости услуг со стороны ПО. При этом ПО должны быть предоставлены в ДО подтверждающие расчеты.</p>